إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

السنة السادسة
العدد التاسع عشر
أكتوبر (تشرين أول) ١٩٩٨

كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

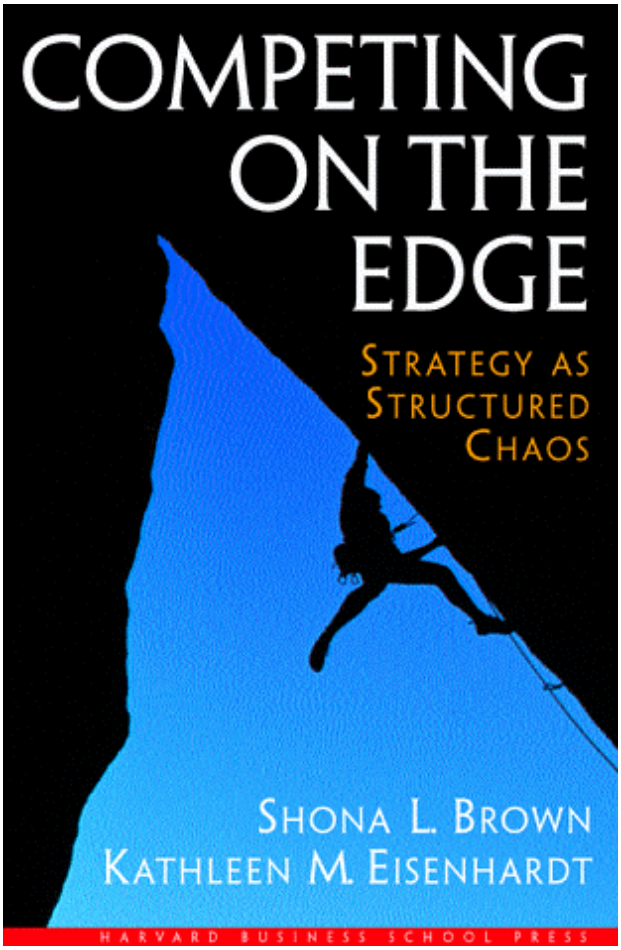
تحذير من الناشر: يمنع نقل أي جزء من هذه النشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والأبحاث الجامعية

تخطيط استراتيجي

التنافس على حافة الهاوية

عبقرية الحلول الوسط

تأليف: شونا براون – كاثلين أيزنهاردت



لم يكد يمض على صدور هذا الكتاب ثلاثة أشهر حتى أحدث دويا هائلا داخل كلية إدارة الأعمال بجامعة "هارفارد"، لدرجة أنه أصبح يدرس كبرنامج متكامل في الاستراتيجية. وهذا ما دفعنا لتلخيص هذا الكتاب الهام و تقديمه لقراء العربية.

الأسئلة المبدئية:

- هل تشعر بأن الأمور داخل شركتك أصبحت راكدة كالمستنقع، لا حركة فيها و لا تجديد؟

- كم مرة فكرت في إصدار منتجات جديدة ولكن الفكرة لم تغادر أدراج مكتبك؟

- هل ترى منافسيك يتحركون ويصدرون منتجات جديدة وأنت غير قادر على مسايرتهم؟

- هل تشعر أن استراتيجياتك السابقة لم تعد صالحة للتعامل مع الأوضاع الحالية؟

- و ما هو الحل الذي يعطيك مفاتيح الإجابات عن الأسئلة السابقة؟

تلك هي الأسئلة التي يجيب عنها الكتاب ، و هذه هي الحلول التي يطرحها:

موجة الحلول الجذرية:

تميزت الإدارة طوال العقود السابقة بموجات الحماس البالغ التي تجرف المشتغلين بها. فقد أصبح المديرون يركبون كل موجة إدارية جديدة ويرون فيها العلاج الشامل لكل المشكلات الإدارية. فمرة يكرسون جهودهم للجودة الشاملة ومرة يقلبون الشركة رأسا على عقب ليطبقوا الهندرة .. وهكذا. عندما ظهرت هذه الحلول أعتقد المديرون أنها

الحلول الجذرية التي لن يأتي بعدها حل. ومازال الحماس يدفع بالشباب من المديرين للغوص في بحر الإدارة بحثا عن الجديد. لكن المخضرمين من المديرين الذين عاصروا كل الموجات الإدارية وخبروا تأثيرها استقروا عند مبدأ واحد هو الوسطية. فقد أصبح المدير المخضرم واعيا بالآثار السلبية التي تلازم كل موجة إدارية جديدة. و لذا نبذ المديرون المخضرمون ما يطلق عليه مروجو الموجات الإدارية بالحلول الجذرية، و هو نوع متطرف من الإدارة، بعد أن عرف هؤلاء أن المراهنة على الموجات الإدارية مكلف للغاية، وأن خسائره أكبر من مكاسبه. وهم يزدادون إيمانا وتمسكا بمبدأ الإدارة المعتدلة.

الوسطية .. بر الأمان:

يظن كثيرون منا أن الوسطية هي أسهل الحلول وأكثرها فطرية. لكن من ينظرون للحلول الوسط باعتبارها مجرد توفيق بين الشمال والجنوب والشرق والغرب ينتهي بهم الأمر بالوقوف (محلك سر)، بينما يتحرك العالم في كل الاتجاهات. يعتبر الحل الوسط في الحقيقة أصعب الحلول على الإطلاق. فهو يتطلب الإلمام بكل البدائل الممكنة واختيار حل واحد يجمع مزايا كل الحلول الأخرى. فالحل الوسط، هو الذي يستأصل أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية ويحصد كل النتائج الإيجابية الممكنة، في آن واحد. من هنا ندرك صعوبة الوسطية وضرورتها للإدارة.

الإدارة من على حافة الهاوية:

يشكل مديرو الشركات المتميزة استراتيجياتهم الوسطية بحيث يحفظون توازن شركاتهم أثناء السير والتقدم إلى الأمام. فعلى المدير وحده تقع مسئولية قيادة الشركة عابرا مطبات الخطر، دون أن يتسبب في انزلاق الشركة إلى أية هاوية منها. ويمكننا تحديد الهوات الإدارية الأساسية في الأزواج المتقابلة الآتية:

١- هاوية البيروقراطية التي تسقط الشركة في القيود. تقابلها هاوية الفوضى التي تسقط الشركة في اللانظام. وهنا يضطر المدير إلى قيادة الشركة فوق **حافة الارتجال**.

٢- هاوية التعاون المفرط. تقابلها على الجانب الآخر هاوية التشرذم و التمزق. وهنا يلجأ المدير للسير فوق **حافة التفاعل** لتجاوز هاتين الهاويتين.

٣- هاوية الارتباط بالماضي. ويجاورها، على الجانب المقابل، هاوية الانشغال بالمستقبل البعيد. ولتجاوزهما يقود المدير شركته فوق **حافة التوليد**.

٤- هاوية التركيز على منتج وحيد. ويجاورها، على الجانب المقابل، هاوية تشتيت الجهود في منتجات متضاربة. ولعبورهما يقود المدير شركته فوق **حافة الجدولة الزمنية**.

٥- هاوية الرؤية الضيقة. و تقابلها هاوية الرؤية الواسعة. ولعبورهما يقود المدير شركته فوق **حافة التجريب**.

نتناول فيما يلي طرق السير فوق الحافة بين هذه الهوات الإدارية المختلفة، و استراتيجيات المديرين المتميزين في عبورها تفاديا للوقوع في الهاوية.

الحافة ١: الجدولة الزمنية:

لا تعرف سوق صناعة الكمبيوتر الاستقرار، فكل يوم تصدر

احذر الاستقرار

يستند الكتاب إلى عدد من المفاهيم التي تعتبر جوهرية لفهم الرؤية التي يطرحها، وهي كالتالي:

الأنظمة المعقدة: و تعمل هذه الأنظمة طبقا للتالي:

١- يتكون كل نظام من عدد من المفردات التي تنشأ بينها علاقات على قدر كبير من التعقيد.

٢- تنتظم المفردات في اتجاهين مختلفين: اتجاه تجاذب يجمع المفردات المتشابهة ، و اتجاه تنافر يفرق بين المفردات المتعارضة.

٣- يتوازن النظام بفعل تعادل القوى المتجاذبة مع القوى المتعارضة.

إذن ليس هناك ما يسمى استقرار، بل هناك توتر دائم. كل ما في الأمر أن هذا التوتر قد يهدأ عند نقطة معينة لفترة معينة.

التوازن: هناك فرقا كبيرا بين التوازن والاستقرار. فالتوازن هو حالة من الثبات المؤقت بين قوتين عند نقطة التعادل بينهما. وبهذا لا يكون التوازن إلا حالة مؤقتة من الاستقرار، سرعان ما تتغير بفعل قوى الجذب والشد الدائم بين القوتين. والمسألة هنا تشبه قيام الطائر بالتحليق والتوازن في الهواء. فهو لا يستطيع أن يقوم بذلك إلا من مكان عال حيث تتساوى قوة الرياح مع قوة الجاذبية الأرضية. فهو يعتمد تماما على قوة الهواء لدفعه لأعلى بنفس القدر الذي يعتمد فيه على قوة الجاذبية الأرضية على جذبه لأسفل. فليس من الممكن للطائر أن يحلق في حالة من إنعدام الوزن أو في منطقة خالية من الرياح. وما يحدث في هذه الحالات (إنعدام الوزن والرياح) هو استقرار على حالة واحدة وليس توازنا. إذ أن الاستقرار يحدث نتيجة لنقص الطاقة الدافعة.

إذن عليك دائما أن تبقي الأمور في شركتك إما متوازنة أو في طريقها للتوازن. لكن حذار أن تتركها تستقر.

منتجات جديدة لتسبب إندثار منتجات قديمة. فسرعات أجهزة الكمبيوتر ظلت تتزايد منذ عام ١٩٦٥ كل ١٨ شهر. مما يجعل الشركات تخسر ببيع المنتج الذي سبب جل أرباحها حتى وقت قريب. فما هي استراتيجيات النجاة التي يمكن أن تتبعها الشركات في مثل هذه الأسواق؟

استجواب "انتل":

استطاعت شركة "انتل" تحت قيادة "أندي جروف" رفع العائد السنوي المتوسط للمساهمين فيها إلى ٤٤% في العقد ١٩٨٧- ١٩٩٧ وذلك بتحقيقها أرباحا تتخطى الخمسة بلايين دولار، فكيف تسنى لها ذلك على الرغم من المنافسة الشرسة التي تواجهها؟ نجد الجواب لدى "أندي جروف" رئيس مجلس إدارة الشركة:

"التوقيت هو أهم شيء، كما في سباقات التتابع عليك أن تضبط توقيت تسليم واستلام قصبة السباق بدقة. أخطر ما في الأمر هو التوقف عن الجري، فحينها سيسبقك الآخرون لا محالة." يترجم "أندي جروف" هذه الكلمات داخل استراتيجية دقيقة لجدولة إصدار المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات القائمة في أزمنة قياسية محددة تفاجيء المنافسين وتحوز إعجاب العملاء."

بين جدولة الزمن وجدولة الأحداث:

اعتدنا عندما نسمع عن قيام إحدى الشركات بإصدار منتج جديد أن نتخيل عدد من المهندسين يقومون – في أوقات فراغهم – بإجراء التجارب لإصدار المنتج الجديد. حتى إذا اكتملت التجارب – وقتما تكتمل – قرروا إبلاغ الإدارة بالأمر ليقوموا بجدولة الحدث.

وبالفعل هذا ما يحدث داخل معظم الشركات – الشركات البطيئة. لكن ما يحدث داخل "انتل" هو على النقيض من ذلك. فهذه الشركة تحدد توقيتات ثابتة لإصدار المنتجات الجديدة. كما تقوم بإضافة مصنع جديد لها كل ثمانية أشهر. فتقوم بهذا الأسلوب بإرساء إيقاع محدد للتغيير في مجال صناعتها تفرضه على باقي الشركات المنافسة. وهذا هو ما يطلق عليه جدولة الزمن.

تتبنى "جيليت" نفس الأسلوب، حيث تقوم بإصدار نحو ٢٠ منتجا جديدا كل عام. كذلك تتبع شركتي 3M وموتورلا أسلوب الجدولة الزمنية للمنتجات بدلا من أسلوب الجدولة الحدثية. فكلا من هاتين الشركتين تحصد ما لا يقل عن ٢٠% من إجمالي مبيعاتها من إصدار المنتجات الجديدة.

فائدة الجدولة الزمنية:

تدرك "انتل" أنها تعمل فيما يشبه سباق الماراثون. لكنها لا تشارك حبا في الرياضة وإنما حبا في الفوز، ولذا فهي تحدد لنفسها – ولمن حولها – التوقيتات التي يجب أن تنهي فيها الأميال الباقية أمامها. هذه الطريقة في الأداء تحفز الموظفين على بذل أقصى ما لديهم في العمل، كما أنها تجعلهم يعتادون السرعة والوفاء بالتوقيتات. أما الموظفين الذين يعملون في الشركات التقليدية فإنهم يقضون شهورا في أنشطة البحث والتطوير ثم يقضون سنوات طوال في تحويل الموارد والاهتمام من مشروع قائم إلى المشروع الجديد. وبهذه الطريقة العقيمة لا يصدرون منتجات جديدة إلا نادرا، ولكن كل ما يقومون به هو إهدار الوقت والجهد والموارد في

الجدولة الزمنية بين شتيفي جراف وأرانشيا سانشيز

يتابع كثير منا مباريات بطولة "ويمبلدون" للتنس. لكن ألم يحدث لك أن انشغلت عن متابعة إحدى المباريات لفترة قصيرة من الوقت لتعود فتجد إيقاع المباراة قد تغير تماما، وأن أحد اللاعبين أصبح يسيطر على المباراة ويحصد النقاط من اللاعب الآخر؟ ألم تتعجب حينها كيف حدث هذا التغيير الهام في إيقاع المباراة؟

لكل لاعب إيقاع معين للأداء. قارن مثلا بين الإيقاع الذي تلعب به كلا من "شتيفي جراف" و"أرانشيا سانشيز". تفضل "جراف" النقاط السريعة القصيرة ولذلك تبدو في أحسن حالاتها في بداية المباراة، حيث تمارس الأسلوب الهجومي، ولكنها تمل النقاط الطويلة المرهقة التي تضطرها إلى بذل جهد كبير بالتحرك نحو الشبكة وإلى الخلف. أما "سانشيز" فتبدو غير مستعدة للهجوم منذ بداية المباراة فهي تفضل الأسلوب الدفاعي، فهي تحب رد الفعل أكثر مما تحب المبادرة بالهجوم. ولذلك فهي تبدو في أحسن حالاتها في منتصف المباراة، فهي تتحمس للنقاط الطويلة المرهقة، ويتزايد نشاطها ليصل إلى ذروته كلما أمتدت المباراة. تبدو "أرانشيا" وكأنها تحارب في المباراة وتكلم نفسها إذا ما فقدت إحدى النقاط أمام منافستها. فما الذي يحدث إذا ألتقت هاتان المتنافستان ؟ من تفوز على الأخرى؟ الإجابة هي: اللاعبة التي تفلح في فرض إيقاعها الخاص على المباراة هي التي تفوز بالمباراة. فالمباراة تظل تتأرجح بين اللاعبتين حتى تتمكن إحداهما من فرض إيقاعها المفضل على منافستها وتكسب منها المجموعة. الآن ما علاقة مباريات التنس بالمنافسات في عالم الأعمال؟

ما ينطبق على إيقاع اللاعبين في ملعب التنس يسري أيضا على إيقاع الشركات في تنافسها على اجتذاب العملاء. فإيقاع الشركة التي تتبع أسلوب الجدولة الزمنية لإصدار المنتجات يختلف تماما عن إيقاع الشركة التي تكتفي بأسلوب الجدولة الحدثية لإصدار المنتجات. فالشركات الأولى تفرض إيقاعها الخاص على الشركات الأخيرة، وتوجه السوق الوجهة التي تريدها. يمكنك أيضا أن تلاحظ نفس الشيء على سوق الكتاب وسوق الكاسيت والسينما: فالمطرب الذكي والممثل الواعي والكاتب الأريب كلهم يحرصون على إصدار أعمالهم للجمهور تبعا لإيقاع زمني معين بحيث يستمرون في التواجد داخل وعي الجمهور. يحدث هذا بينما ينسى الجمهور المطرب والكاتب المقلين في إصداراتهما والممثل المقل في أعماله. **فماذا عن إيقاع شركتك أنت؟**

التخطيط لمشروعات لن ترى النور، أو (لن ترى السوق).

على المستوى الخارجي تمنع الجدولة الزمنية لإصدار المنتجات الجديدة المنافسين من تقليد منتجاتك. ذلك أنك تداوم على إصدار منتجات جديدة تلغي المنتجات القديمة.

كيف تحدد الجدولة الزمنية الملائمة ؟

ادرس توقيتات المعارض والمواسم الهامة في مجال عملك، واعرف الجدول الزمني لها. ثم قارن هذا الجدول الزمني بالإيقاع الذي تعمل شركتك طبقا له. في الغالب ستجد أنك تحتاج لإعادة ضبط إيقاع شركتك أنت لتساير إيقاع المعارض والمواسم الهامة لصناعتك. إذا نجحت في تبني إيقاع السوق فسوف تفوز على منافسيك لا محالة. فلتكن كالرياضي المحترف الذي يضبط نفسه على توقيتات الأوليمبياد وبطولات العالم.

لا تخف من المنتج الجديد فهو لن يستمر طويلا حتى تصدر أفضل منه وتلغيه بنفسك قبل أن يفعل ذلك منافسوك.

يجب على المدير أن يعتبر الجدولة الزمنية حلا وسطا بين الكسل والتراخي عن تحسين المنتجات القائمة، من ناحية، وتشتيت الجهود بإصدار أكثر من منتج جديد من ناحية أخري. فالجدولة الزمنية بهذا المعنى تعطى المدير القدرة على صناعة مستقبل شركته، بنظرة تقديرية غير مجازفة من ناحية وغير مستكينة من ناحية ثانية.

الحافة ٢ : التفاعل:

المشكلة: كثيرا ما تمتد روح المنافسة إلى داخل الشركة نفسها فينشأ داخلها قدر من الصراع بين الموظفين وبعضهم وبين الأقسام المختلفة. فكل موظف يريد أن يظهر بمظهر الشخص الوحيد الذي يقدم قيمة حقيقية بالشركة ولو كان ذلك على حساب الآخرين. كما يسعى كل قسم لإبراز مساهمته ولو على حساب تشويه صورة القسم المجاور.

الحلول الجذرية: تطالعك أدبيات الإدارة هذه الأيام بحلول جذرية لهذه المشكلة. فجل هذه الأدبيات يطرح حل تعزيز روح التعاون وفتح قنوات الاتصال وتكوين الفرق المتداخلة. وهناك القليل من الأدبيات الإدارية التي تطرح عليك الفصل الكامل للأقسام وتقسيم العمل بين الأفراد. أما من طبقوا الحل الأول فقد وجدوا أنفسهم يهون في هاوية فتح وتعزيز قنوات الاتصال، لدرجة أصبحوا معها يتصلون ببعضهم أكثر مما يعملون. فقد أصبحت هذه الشركات تنفق من الوقت والموارد علي تعزيز شبكات الاتصال ما يعطلها عن إنجاز العمل. أما من تبنوا الحل الثاني فقد قايضوا الوقت والجهد والموارد التي بخلوا بها على شبكات الاتصال في إهدار الفرص الثمينة للتعاون المثمر بين الأفراد.

درس من سباقات الدراجات:

"لا تور دي فرانس" هو اسم واحد من أهم سباقات الدراجات في العالم. ورغم أن جميع الدول تحرص على الاشتراك في هذا السباق بفرق كاملة، إلا أن من يفوز بالبطولة هو الفرد الذي يصل إلى خط النهاية، وليس الفريق بأكمله. فكيف يتحد أعضاء كل فريق على دفع واحد منهم فقط إلى الفوز بالبطولة؟ تحمل الإجابة عن هذا السؤال درسا هاما للمديرين.

بالرغم من أن كل أفراد الفريق يعرفون أهمية قائدهم إلا أنهم يعلمون أيضا أنه لولا مساهمتهم ما تمكن وحده من الفوز. فالفريق ينطلق في مجموعة كسرب الطيور حيث يتصدر القائد المقدمة ليستقبل بصدره كل المقاومة الآتية من الرياح المقبلة ويريح باقي أعضاء الفريق الذين ينطلقون خلفه بنفس سرعته، ولكن في ظروف أفضل. وعندما يتعب القائد من مقاومة الريح وتتخاذل عضلاته ينطلق أحد أفراد الفريق من الصفوف الخلفية ليأخذ مكانه في قيادة الفريق ويشعل حماسة الفريق مرة أخرى ويحمل عن زميله عناء مواجهة الرياح وحده ليوفر بقية طاقة زملاءه. وهكذا يتناوب الأعضاء منصب القيادة ليدفعوا بالقائد إلى الفوز. لكن ما المبدأ الذي يحكم تعاونهم؟ ماذا لو تعطلت دراجة القائد لظروف معينة هل ينطلق بقية الأعضاء ليتنافسوا على الفوز؟ يعلم كل عضو جيدا خطورة السباق واستحالة الفوز به منفردا دون معاونة بقية الأعضاء، ولذا لا يستطيعون ترك أي واحد منهم في مأزقه وحيدا وإلا فت ذلك في عضد الفريق وأضعف قوته. وعلى ذلك يتناوب أعضاء الفريق القيادة داخليا فهناك قائد للمناطق الوعرة وقائد لصعود الجبال وقائد للمناطق الزلقة، ووظيفة القائد هي اشعال حماس الفريق والعمل على رفع سرعتهم كما يحدث لسرب الطيور، فلا أحد يشعر بالتعب إذا ما تابع سرعة قائده، وغض نظره عن باقي المتنافسين. فالقائد هو الذي يحدد السرعات وفترات الراحة ولحظات ذروة الأداء لنفسه ولباقي الفريق.

مصطلحات من ثقافة متسابقي الدراجات:

التحجيز: يقوم أعضاء الفريق في الصفوف الخلفية بإعاقة سرعة الفرق المتنافسة خلفهم عندما يشعرون بحاجة قائد الفريق إلى بعض الراحة.

الاختراق: ينطلق القائد بعد قليل من الراحة في الصفوف الخلفية ليتقدم متخطيا سرعة الفريق، بحيث يستحث بقية الأفراد على زيادة سرعتهم ومتابعته.

جسر الهوة: يتقدم كل فرد من الفريق ليسد الفجوة بين سرعة القائد وسرعة بقية أعضاء الفريق خلفه، وبالتالي يفسح لمن يليه ليلحق به.

مجموعة المطاردة: تنهض مجموعة كاملة من أفراد الفريق لتسد الفجوة بين سرعة القائد وسرعة بقية أفراد الفريق بالخلف.

علامات الإفراط في التعاون:

متى يدرك المديرون أنهم ينزلقون إلى هاوية التعاون المفرط. هناك بعض العلامات الدالة على هذا الوضع والتي يجب أن يتنبه لها المدير، وهي:

١- المنظر من ناطحات السحاب:

ذلك هو الاسم الذي يطلقونه على ظاهرة فرض التعاون - وغيره من الممارسات - من أعلى الهرم الإداري. فهؤلاء القاطنين في الأبراج العاجية وفي أعلى طابق من ناطحة السحاب حيث يديرون الشركة من أعلى موقع فيها يشددون على التعاون دون حاجة له. هكذا تتوزع الموارد بين الأقسام والفروع دون مراعاة لطبيعة المهمة التي قد تتطلب تركيزها في قسم بعينه بدلا من تشتيتها في الأقسام. فالمنظر من ناطحات السحاب غريب تماما عما يحدث في مواقع العمل على أرض الواقع.

٢- التعاون في كل شيء:

يلجأ كثير من المديرين إلى انشاء ما يسمى بفرق العمل المتداخلة، التي يتوزع عليها كل العمل الموجود بالشركة. في الواقع تكون نية هؤلاء المديرين صافية أثناء تحديد أسماء الموظفين وتخطيط الفرق بجرة قلم، فهم لا يفعلون أكثر مما تعلموه من الكتب التي تؤكد على التعاون من أجل التعاون ذاته. ولكن على هؤلاء المديرين أن يتبنوا قدر من الوسطية في التطبيق، وعليهم أن يقسموا المهام إلى مهام تستدعي التعاون وأخرى لا يصلح فيها التعاون.

٣- المساواة بدلا من العدالة:

يخلط كثير منا بين المساواة والعدل. فكونك تعامل أقسام الشركة المختلفة بعدل لا يعني أنك لابد أن تساوي بينها، وكونك تساوي بين الموظفين لا يعني أنك تعدل بينهم. فالعدل والمساواة مفهومان مختلفان قليلا. فمن المساواة مثلا أن تساوي بين رواتب الموظفين، لكن هذا ليس عدلا لأنك لابد أن تعطي لكل موظف بقدر ما ينتج. فالمساواة لا تكون إلا في الظلم فقط وليس في العدل. لذا عليك أن تميز بين المساهمة الحقيقية لكل قسم ولكل موظف، وأن تبرزها كأساس للعدالة بدلا من المساواة.

مصيدة البارونات:

عندما يتزعم كل قسم واحد من الموظفين البارونات، الذي يعتقدون بأهميتهم في الشركة بالنسبة لباقي الموظفين تدب روح الانفصالية بين الأقسام. فكل بارون من هؤلاء يعتقد أنه حامي حمى القسم الذي يتزعمه وأن واجبه هو حمايته من تدخل العابثين والمغيرين من الأقسام الأخرى. ولهذا يمنع التفاعل مع قسم التسويق بحجة أنه لا علاقة له بالإنتاج. فطبقا لرأي بارون الإنتاج يجب أن يخرج المنتج بشكل معين حتى ولو تعارض ذلك مع مفاهيم التسويقيين. وطبقا لفلسفة البارونات أيضا لا يمكن تكوين فرق عمل فعالة حقا وإلا فكيف يمكن أن يكون هناك بارونات؟!

ثقافة الانفصال:

تتأصل ثقافة الانفصال داخل الشركات منذ اللحظة الأولى التي يتسلم فيها الموظف الجديد عمله. فهذه الشركات تختار موظفين متمكنين من عملهم بحيث لا يسمحون لأحد أن يساعدهم ولا يطلبون المساعدة من أحد. ومنذ لحظة مباشرته العمل، لا يتصل بأحد من زملائه أو يتناقش معهم، ناهيك عن مشاركته في عمل جماعي. وليست المشكلة في أنه لا يجد الوقت أو ليست لديه رغبة، بل لا يسمح له بذلك.

التفاعل بدلا من التعاون:

قد يعني لفظ التعاون أن العمل الجماعي يتم حبا في العمل الجماعي فقط حتى لو كان ذلك ضد مصلحة العمل نفسه. أما مصطلح التفاعل فيعطينا الإحساس بأن هناك درجات متفاوتة من التفاعل.

تتطلب بعض المواقف زيادة التفاعل، و لا يتطلب بعضها الآخر إلا قليل منه. ولكي يصبح التفاعل فعالا يجب أن يكون حرا. التفاعل الحر يتطلب تلقائية بجانب قنوات الاتصال المفتوحة. وعليه، لا يجب إرغام الموظفين على التفاعل، بل السماح لهم به فقط. عليك أن تسهل التفاعل بأن

العصفور الهزاز والعصفور الأحمر

في الماضي، كانت الألبان تعبأ في زجاجات بدون أغطية. وكان هناك نوعان من العصافير: العصفور الهزاز والعصفور الأحمر. تعلم هذان العصفوران تحين الفرص ليأكلا طبقة اللبن الدهنية اللذيذة التي تطفو على سطح اللبن داخل الزجاجات. للتغلب على هذه الظاهرة ابتكر موزعو الألبان الغطاء الرقيق من مادة الألومنيوم لتغطية زجاجات الألبان. وهدأت الأمور فترة من الزمن حتى اكتشف العصفور الأحمر أنه من الممكن اختراق غطاء الألومنيوم الرقيق بمنقاره ليحصل على طبقة اللبن المغذية. و تعلمت العصافير الحمراء نفس الحيلة واستمرت في السطو على محلات الألبان. أما العصفور الهزاز فقد يأس من التحليق فوق محلات الألبان بعد فترة من استخدام أغطية الألومنيوم، لأنه لم يتوصل إلى نفس الحيلة. فما هو الفارق بين العصفور الهزاز والعصفور الأحمر والذي أدى بهما إلى اتجاهين مختلفين بهذا الشكل.

العصفور الأحمر يعيش في مجموعات ويحب العمل الجماعي فهو يطير في أسراب وعندما يقترب من زجاجات اللبن فإنه يصحب معه رفاقه وأصدقاءه. ولهذا كان من السهل عليه أن يتوصل إلى حيلة فض الغطاء وأن ينقلها إلى باقي أفراد الفصيلة بالاتصال.

أما العصفور الهزاز فيفضل الوحدة والعزلة ونادرا ما يجتمع بغيره من العصافير إلا في مناسبات التزاوج. ولهذا فقد ضعف الاتصال داخل هذا النوع لدرجة تجعله يوشك على الانقراض.

وما أكثر الدروس التي يمكن أن يتعلمها المديرون من عالم الحيوان!!!

توجد البنية الأساسية له دون أن تفرضه، فمن أراد التعاون فليتعاون ومن لم يرد شعورا منه بأنه قادر على أداء المهمة بمفرده فليثبت ذلك. هذا هو الحل الوسط.

الحافة ٣ : التوليد:

ما الشيء المشترك بين شركات "كوكا كولا" و IBM و"جنرال إليكتريك" و"بارنز ونوبل" و "فورد" و ما الذي يميزها عن شركات آخرى مثل "صن لأنظمة الكمبيوتر" و"أمازون كوم"amazon.com ؟

الماضي العتيد؛ فكل الشركات الأولى لها ماض راسخ في أذهان العملاء، أما الشركات الأخيرة فهي حديثة العهد. فهل يفرض هذا الاختلاف اختلافا مماثل على مستوى الممارسات والاستراتيجيات داخل كل من هذين النوعين من الشركات القديمة والحديثة؟ بالطبع.

هناك العديد من الشركات التي نجحت في الماضي ولكنها انقرضت نتيجة لعدم قدرتها على التعامل مع الحاضر الجديد وعجزها عن رؤية المستقبل. و هناك العديد من الشركات الجديدة التي تنشأ وتفلس في فترة قصيرة من الزمن لأنها تركز على المستقبل أكثر مما ينبغي. فهل هناك نوع من القواعد التي يمكننا أن نستنتجها بدراسة هذه الأشكال المختلفة من الشركات؟

ألم يخطر ببالك مثلا، ما إذا كان عليك الإعلان عن شركتك عبر الإنترنت ؟ ألم تفكر فيما إذا كان الوقت قد حان لجلب تكنولوجيا أكثر حداثة مما لديك؟

هذه الأسئلة تتضمن التساؤل عن شيء واحد هو علاقة الماضي بالمستقبل. فأنت في كل سؤال – من هذه الأسئلة - تطرحه على نفسك إنما تضع ماضي شركتك في مواجهة مستقبلها.

حدود التجديد في كوزموبوليتان:

تتوجه مجلة "كوزموبوليتان" إلى السيدات والشابات فيما دون سن الأربعين. وهي مثال جيد على التواصل بين الماضي والحاضر. إذا قارنت بين عددين من هذه المجلة مهما طالت الفترة الزمنية بينهما فستلاحظ التواصل بين الماضي والحاضر. فقد شغلت "هيلين براون" منصب رئاسة تحرير المجلة لمدة تزيد عن الثلاثين عاما حتى تقاعدها عام ١٩٩٧ حين استلمت منها المنصب "بوني فولر" التي تلقت أول تدريب لها في التحرير على يد "هيلين براون" وهي تتوخى نفس أسلوبها. تقول "بوني": "عندما تدير مجلة لها ما لمجلة كوزموبوليتان من تاريخ في أذهان قرائها تتحدد خطوط استراتيجيتك في المحافظة على هذا الماضي ودفعه إلى أقصى حدوده، على أن تبقى التجديدات بعيدة عن الجذرية بقدر ما تستطيع، كما يجب عليك أن تتبنى ما قد يصل إلى حد التدريج الممل لإدخال التعديلات والتحسينات على المنتج القائم. وفي مثل هذه الحالات قد يكون من الأفضل والأسلم إصدار منتج جديد تماما بدلا من إدخال تعديلات كثيرة على المنتج القائم الناجح."

حدود الماضي في لبرادور:

هل تؤمن بممارسة السحر؟ هناك من يفعلون ذلك حتى الآن، و يعتمدون عليه في معيشتهم. فهل تعتقد أن لذلك أية فائدة على حياتهم. لبرادور هي واحدة من أكثر مناطق السقيع برودة في العالم. يقطن هذه المنطقة شعب الناسكابي. يعيش النسكابيون على اصطياد حيوان الكاريبو. تكونت لدى صيادي شعب "نسكابي" معرفة كبيرة بتصرفات الكاريبو، فهم يعلمون الطرق التي يتخذها في هجرته وتوقيتاتها وعاداته في التغذية والتزاوج وحتى طريقة هروبه من الصياد .. الخ. وبناء على هذه المعرفة تكونت لدى النسكابيون استراتيجيات مختلفة لاصطياد الكاريبو في التوقيتات والفصول المختلفة. لكن كل هذا لم يلغي دور طقوس السحر قبل رحلة الصيد، فكيف ذلك؟ يجتمع الصيادون ويقوم كبيرهم باختيار إحدى عظام الكاريبو ويضعها بيده في النار ويترقب الصيادون ظهور الشقوق في العظم المحترق. فهم يعتقدون أن اتجاة التشققات يدل على مكان تجمع الكاريبو في التوقيت الحالي، وعلى الفور يتخذون هذه الوجهة.

يفسر العلماء استخدام النسكابيين للسحر رغم توفر المعرفة

بين هوليوود و سيرز:

تكبل البيروقراطية الشركة وتعيقها عن التحرك السريع في اتجاه الابتكار واستغلال الفرص السانحة قبل منافسيها. أما الفوضى فتؤدي إلى تأخر مواعيد التسليم وعدم كفاءة التنفيذ وزيادة التكاليف. هوليوود هي إحدى الأمثلة الرائعة على الفوضى التنظيمية بعيوبها ومزاياها. ففي فيلم أرنولد شوارزنيجر "الماحي" ERASER ، لم يكن هناك - كما هي العادة في معظم أفلام هوليود - تنسيق بين المستويات المختلفة في قطاعي التسويق والإنتاج. لذا تجاوز الفيلم الميزانية المحددة له ٧٠ مليون دولار بحوالي ٤٠ مليون دولار أخرى. فأرنولد ورفاقه أرادوا للفيلم أن يبلغ قمة الإثارة، لكن المسئولين عن التسويق كانوا يعلمون أنه يصعب تسويق فكرة الفيلم خارج الولايات المتحدة (لأنه يعالج نظاما خاصا بالشهود في الولايات المتحدة وحدها) وعلى ذلك لم يخططوا لبقائه في دور العرض لفترة زمنية تعوض أكثر من ال ٧٠ مليون دولار المخططة له أول الأمر. وهكذا حقق الفيلم خسائر كبيرة.

على الجانب الآخر، لم تستطع سلسلة محلات "سيرز" أن تحقق انطلاقتها الحقيقية إلا عندما تخلت عن التنظيم البيروقراطي المعقد الذي حاول مديروها السابقون وضعها بداخله. فقد حاول أحد المديرين تحديد التوصيف الوظيفي لكل شخص يعمل بالشركة وكانت النتيجة أكثر من ٢٩ ألف ورقة مكتوبة وموثقة في أرشيف الشركة في هذا الصدد. كان الدافع إلى هذا التفكير هو الازدهار الذي تشهده الشركة في ذلك الوقت. لكن ببروز الأوراق كشبح يهدد روح الابتكار و المبادرة على هذا النحو تردت المبيعات مرة أخرى. و لم يكن من الممكن تعويض ذلك إلا بتحرير المحلات الفرعية من سيطرة الإدارة المركزية، و صناعة ما أطلق عليه "المحلات المتخصصة"، و هو ما ترتب عليه معاملة كل فرع كوحدة قائمة بذاتها.

الكافية لديهم بتحركات الكاريبو بأنهم يحاولون التخلي عن ماضيهم. فهم يستخدمون السحر لكي يقللوا من اعتمادهم على تجارب الماضي. فوضع العظام في النار يجعلهم يعتقدون بأن النتيجة غير مقررة مسبقا وأنها يجب أن تكون نتيجة جديدة تماما لا علاقة لها بما يعرفون من دراستهم الماضية لسلوك الكاريبو. وهم بهذه الطريقة يعتمدون على قوى مجهولة ويتخلون عن علومهم التي اكتسبوها من تاريخهم الطويل في ممارسة نفس النشاط.

إن طرح الماضي خلفك والتخلي عن تاريخك والمراهنة على عوامل غير موثوق فيها، قد يؤدى بشركتك إلى نفس ما يعاني منه النسكابيون الذي ينفصلون عن ماضيهم ولا يعرفون مستقبلا لحضارتهم. فهم يعانون من شظف العيش.

الخروج من هاوية الماضي:

التركيز على أهمية الماضي لا يعني التعامي عن الفرص المتاحة في المستقبل، فهذا حل جذري آخر. فقد استعرضنا فيما سبق معنى هاوية المستقبل التي تجعل المدير ينسى ماضي شركته وينشغل بالتخطيط للمستقبل منعزلا عن ماضيها. أما الآن فسنتكلم عن هاوية التركيز على الماضي.

يجب أن يدرك كل مدير أن الموازنة بين الماضي والمستقبل تتوقف على نوع النشاط الذي يعمل فيه. ولكنه على أية حال لابد أن يزن الاثنين من وجهة نظر العملاء، دون تحيزات شخصية. ولا يجب أن يتعامل مع أي من الماضي أو المستقبل بقداسة يخلعها على أحدهما دون الآخر. فهذا هو ما يسبب تشوش التفكير في ذلك الموضوع الحساس.

ففي مجال الصناعات التي تعتمد على حداثة التكنولوجيا لا يصلح بالمرة التعويل على الماضي. بيل جيتس مازال ينافس "صن" بإصدار برمجيات التعامل مع الإنترنت وشركات السيارات الأمريكية تنافس الشركات اليابانية بالتركيز على كفاءة المحرك وترشيد استهلاك الوقود. ولكن استراتيجيات التجديد هذه قد تفشل تماما في مجال السياحة مثلا، حيث تفقد المناطق السياحية والطبيعية كثيرا من مزاياها بالتحديث. فكل المطلوب قد لا يزيد عن ترميم ما هو قائم دون تغييره. من جهة ثانية، قد تستدعى الخدمات السياحية تغييرا شاملا. فمن الضروري تماما تحديد المجالات التي تحتاج تغيير لتتماشى مع المستقبل، وتلك التي تحتاج تواصلا مع الماضي. المهم هو ألا يتعصب المدير لحل جذري ضد حل آخر وألا يتصرف من منطلق شمولي وتعميمي، بل عليه بالوسطية دائما. أما التوليد فهو خروج المستقبل من عباءة الماضي.

الحافة ٤ : الارتجال:

بماذا تفكر عندما تسمع أسماء شركات مثل "نايك" أو 3M أو "شارب"؟ أدوات رياضية مختلفة .. تليفزيونات .. وسائط كمبيوتر .. ملابس خفيفة وبنطلونات جينز .. كاميرات. نعم هذا هو التصور الذي يعن لك عن هذه الشركات. فما من شركة منها تخصصت في صناعة نوع واحد من المنتجات. بل استطاعت هذه الشركات العملاقة أن تتحدى الجمود واكتسبت قدرا كبيرا من المرونة في نوعية المنتجات التي تنتجها وتسوقها.

تنوع المنتجات على هذا النحو يعنى أن لهذه الشركات تنظيما يختلف عن التنظيم العادي. تنتهج تلك الشركات استراتيجية الارتجال.

والارتجال - في التنظيم - يعني حالة التوازن بين درجة التنظيم المطلوبة لضبط الميزانية وجداول الإنتاج ودرجة المرونة اللازمة لابتكار منتجات جديدة وطرحها في أسواق مختلفة.

الاتصال البيروقراطي والفوضوي:

أهم العلامات المميزة لتفشى البيروقراطية داخل الشركة هى التخطيط الدقيق لقنوات الاتصال. بمعنى أنه لا يمكن لأي فرد بالشركة الاتصال بفرد آخر إلا عن طريق قناة اتصال مصممة لهذا الغرض ولها توقيتاتها المحددة وقواعدها الصارمة. على النقيض من ذلك الشركة الفوضوية، حيث تفتح قنوات الاتصال عن أخرها بين كل الأفراد، بخصوص أي موضوع وفي أي وقت.

الإدارة الكلاسيك والإدارة بمفهوم الجاز:

يحدد المايسترو لكل عازف دوره وتوقيتاته أثناء عزف الموسيقى الكلاسيك، طبقا للنوتة الموسيقية. أما عازفي الجاز فلا يوجد لديهم مايسترو ليحدد الأدوار، إنما هم مجموعة من العازفين المتميزين الذين يرتجلون الألحان فيما بينهم، بحثا عن لحن جماعي عذب دون تحديد مسبق. فإذا كانت الموسيقى الكلاسيك تعتمد على الألحان الصادرة من عازفيها، فإن موسيقى الجاز تنساب خلال عازفيها – وليس خلال آلاتهم - لتطربهم قبل أن تصل إلى الجمهور. ففي موسيقى الجاز تكون البروفة هي الأداء نفسه، كما يسمح بالخطأ والنغمات الناشزة، على أن يعود أفراد الفريق مرة أخرى إلى ابتكار لحن تصحيحي جديد. على المدير أن يتفهم هذين النوعين المختلفين من الإدارة وتوقيتات ومجالات ممارسة كل منهما. وعليه أن يفعل ذلك محاولا الجمع بين مزايا الأسلوبين في الإدارة بحل وسط، دون التحيز لشكل ضد الآخر.

الحافة ٥ : التجريب:

تحدد الرؤية الإستراتيجية البدائل التي يختارها القائد وبالتالي فهي لا تؤثر على المستقبل فحسب بل على الحاضر أيضا. ففي الأسواق التي تتميز باستعار المنافسة لا تصلح استراتيجية رد الفعل. فطبقا لهذه الاستراتيجية يتحتم على الشركة أن تتحرك فقط بعد أن يقوم المنافسون بالتحرك. تكمن الخطورة هنا في أن تحركات المنافسين قد تكلف الشركة غاليا ويصعب الرد عليها. لذا يكون على المدير أن يركز رؤيته على المستقبل (أ) مع إبقاء هامش من المرونة للتعامل مع المستقبل البديل (ب). وهذا هو ما يعنيه الحل الوسط بين الرؤية الضيقة والرؤية الواسعة. فإذا تحيز المدير للرؤية الضيقة فقط قصر خططه على الحاضر وأصبح كربان يقود سفينته وسط الضباب حيث كل شيء بالنسبة له مفاجأة. أما إذا تحيز للرؤية الواسعة فقد حساسيته تجاه الحاضر ومكاسبه وركز على مكاسب بعيدة في المستقبل يمكن أن تأتي أو لا تأتي.

فهرس الخلاصة

الأسئلة المبدئية: ١
موجة الحلول الجذرية: ١
الوسطية .. بر الأمان: ٢
الإدارة من على حافة الهاوية: ٢
الحافة ١: الجدولة الزمنية: ٢
استجواب "انتل": ٣
بين جدولة الزمن وجدولة الأحداث: ٣
فائدة الجدولة الزمنية: ٣
كيف تحدد الجدولة الزمنية الملائمة ؟ ٤
الحافة ٢: التفاعل: ٤
علامات الإفراط في التعاون: ٥
مصيدة البارونات: ٥
ثقافة الانفصال: ٥
التفاعل بدلا من التعاون: ٥
الحافة ٣ : التوليد: ٦
حدود التجديد في كوزموبوليتان: ٦
حدود الماضي في لبرادور: ٦
الخروج من هاوية الماضي: ٧
الحافة ٤ : الارتجال: ٧
الاتصال البيروقراطي والفوضوي: ٧
الإدارة الكلاسيك والإدارة بمفهوم الجاز: ٧
الحافة ٥ : التجريب: ٧
تقسيم المستقبل البعيد إلى مسافات قصيرة: ... ٨
معنى التجريب: ٨

بيانات الكتاب

Title: Competing On the Edge.

Author: Shona Brown & Kathleen Eisenhardt.

Publisher: Harvard Business School Press.

Pages: 300.

ISBN: 0875847544.

Date: 1998.

تقسيم المستقبل البعيد إلى مسافات قصيرة:

* من أهم المؤسسات التي تعمل تحت ظروف من عدم التأكد بصدد المستقبل "وكالة ناسا لأبحاث الفضاء". عندما اصدر "كيندي" وعده للعالم بصعود الإنسان إلى القمر تدفقت الأموال على "ناسا" م

* ن حيث لا تحتسب. لكن ضعف النتائج المتولدة أدى إلى فتور الحماس لاستكشاف الفضاء، فقد اصبح الناس يفضلون مشاهدة مسلسل "دالاس" على معرفة آخر أخبار أبحاث الفضاء. ادى ذلك إلى تقلص التمويلات المخصصة لناسا و أبحاثها. اضطرت "ناسا" إلى تغيير استراتيجيتها و تعديلها لتتوافق مع الأوضاع الجديدة. فأيام "كنيدي" تميزت بتوفر التمويل و كبر الأمل مما دفع التنفيذيين إلى استخدام افضل التجهيزات و أغلاها. أما الآن فقد تبنت "ناسا" سياسة مختلفة شعارها "اصغر، أسرع، ارخص" . و بهذا أصبحت تجهيزات "ناسا" من افضل التجهيزات، بشرط أن تكون أرخصها. و برغم مأساة "شالنجر" إلا أن "ناسا" لم تغير استراتيجيتها الجديدة، فمازالت تعتمد على الرحلات القصيرة و الصواريخ الخفيفة و الأطقم قليلة العدد. تقسم "ناسا" مشروعاتها الاستراتيجية إلى عدد من المشروعات المرحلية الصغيرة التي تبني على أساس بعضها بأسلوب تراكمي، بحيث يكمل اللاحق منها السابق.

* تتبع شركة "ميرك" الدوائية الشهيرة نفس استراتيجية "ناسا" في أبحاثها لاكتشاف أدوية جديدة. فتحدد الإدارة العليا المجالات ذات الأولوية، و يتم تحديد المشروعات الاستراتيجية المطلوب تحقيقها. بعد ذلك تقسم هذه المشروعات الاستراتيجية إلى عدد من المشروعات المرحلية الصغيرة. بهذا الأسلوب تستطيع "ميرك" تعديل النتائج المطلوبة من كل مشروع استراتيجي في أي مرحلة من مراحل التنفيذ – استجابة لتغير الظروف.

معنى التجريب:

الشيء الذي يجب على المديرين أن يدركوه هو أن الهدف الأساسي للخطة الاستراتيجية ليس تحديد المستقبل أو التنبؤ به، بل هو الاستجابة للمستقبل والتحسب له. ولكن هذا لا يتأتي دون مرونة الخطة الاستراتيجية وعدم تركيزها على بديل بعينه دون بقية البدائل. وهنا تبدو الحاجة للحلول الوسط، دون تحيز. التجريب هو ذلك الحل الوسط الذي يسمح للشركة بتجاوز عيوب ضيق الرؤية أو اتساعها. و التجريب يقوم على اختيار عدد من البدائل المستقبلية، بدلا من بديل واحد و وضع استراتيجية مرنة – و ليست فضفاضة – للاستجابة لهذه البدائل. بهذه الطريقة يكون على الاستراتيجية التجريبية أن تفسح مجالا لعنصر العشوائية الذي يداهمنا به الزمن من وقت لآخر. كذلك عليك أن تركز رؤيتك لمستقبل شركتك على شركتك كوحدة اقتصادية و ليس على مستقبل الصناعة ككل أو على مستقبل الاقتصاد القومي.

لكن لا تعتقد أن التجريب هو الحل الجذري و النهائي لكل متاعبك. فالمسألة كلها تتوقف على ممارسة التجريب بعيدا عن التحيز و بروح وسطية